« LA FORMATION JURAN DANS L'ILE SEGUIN (1986-1988) : UN GRAND MOMENT D'ACTION QUALITÉ »



Ile Seguin. Septembre 1985.
Il y a tout juste 20 ans.

Dans une usine métamorphosée, où pour la première fois évoluent des robots, un nouveau véhicule démarre, là où avaient démarré les 4CV, Renault 4, et autres Renault 6. Celle qui se cachait sous le pseudonyme de F40 dévoile son vrai nom : l'Express. L'Express tant attendue, pour laquelle l'entreprise a fait confiance aux hommes de Billancourt.

Tout au long des nombreuses étapes qui ont précédé la mise en fabrication, les ingénieurs, les cadres, les techniciens, ont su régler une infinité de problèmes.

Reste, à partir de cette phase de lancement, à maîtriser une donnée dont chacun mesure l'importance : le niveau de qualité du nouveau produit, mesuré par le même instrument pour toutes les usines et pour toute la gamme : l'AQR (1).

Un véritable plan de bataille se met alors en marche. Sous l'autorité de Michel Auroy, Directeur du CIB, un autre Michel, Michel Gornet, prend ses fonctions de Directeur industriel de l'UB. Il sera l'artisan de ce plan, avec Michel Solem, puis René Renon, chargé de l'organisation des différentes sessions de formation. René Luchon assurera l'animation de la plupart des groupes maîtrise (surtout régleurs et chefs d'équipe). Guy Monteil sera le « juge de paix » de la mesure de la qualité.

(1) L'AQR (Action Qualité Renault) part d'un niveau conventionnel, le même pour toute la gamme, considéré comme « zéro défaut » et décompte des points pour chaque véhicule prélevé en fonction des défauts constatés.

Écoutons-les

Michel Gornet : « Au-delà des modifications dans les organisations, comme par exemple au Service Contrôle Qualité, avec la mise en place des verrouilleurs au Montage ou du QFQQ en tôlerie, il s'est agi de faire de la résolution des problèmes de qualité l'affaire de tous. Pour cela, nous avons mis en place un système de formation / implication. **Formation**, car il s'agissait d'apprendre à utiliser une méthode précise et commune à tous. **Implication**, car il s'agissait de former ensemble, en groupes de travail, des gens venus de secteurs très différents de l'usine, avec leurs soucis et leurs habitudes propres. Un tôlier pouvait avoir à se trouver en groupe avec des peintres ou des monteurs, chacun devant contribuer à trouver des solutions pour un sujet précis qui ne faisait pas forcément partie de ses préoccupations quotidiennes. »

René Renon : « L'action s'est engagée dès février 1986.

Il nous fallait :

- donner à tout le monde la même méthode de travail,
- apprendre à l'utiliser en groupe pour favoriser le décloisonnement,
- l'exercer sur des cas réels pour démontrer son efficacité.

Nous avons fait un choix, celui de la méthode mise au point par le Dr Juran, méthode validée internationalement et approuvée par la Direction de la Qualité. Né en 1904, le Dr Juran, un Américain qui avait été chef d'entreprise et professeur d'Université, puis expert mondialement reconnu, a contribué à la révolution qui s'était produite au japon sur le plan de la qualité. Sa méthode répond à un besoin essentiel : travailler en groupe avec méthode. C'est une formation / action de bon sens et très pragmatique.

Le programme vite qualifié de Formation Juran s'est inscrit dans la démarche du Plan de Progrès de l'Usine de Billancourt.

Ce ne fut pas un feu de paille. Tous les cadres et toute la maîtrise ont suivi cette formation. Cela a permis, d'une part, de développer l'habitude d'une amélioration annuelle du niveau de qualité et d'une réduction annuelle des coûts correspondants ; d'autre part, de former le personnel aux concepts, outils, techniques, etc. ad hoc : une véritable éducation à la qualité. »



René Luchon : « Pour cela, les participants étaient répartis en groupes. Chaque groupe devait d'abord se mettre d'accord sur un projet d'amélioration concret, un projet de recherche de solution d'un problème réel identifié dans l'usine, puis appliquer la méthode Juran et pour finir proposer à la Direction une solution.

Voici quelques exemples de ces projets traités, pris au hasard (ils vont sûrement rappeler des souvenirs à certains !...) : étanchéité jonction pavillon/cabine fourgon ; bruyance traverse de girafon ; rebuts des vitres AV ;



Chaque groupe présente ses travaux sur des stands au 1er étage de l'usine.

fixation des boîtiers de tirants de portes AR ; siège AV (à mémoire) ne coulisse pas ; mise en place des bagues de câbles de lancement ; amélioration du taux de signature en peinture ; fixation et placage des bandeaux latéraux, etc.»

René Renon : « La formation comportait 16 séances de 3 heures (à raison d'une séance par semaine) étalées sur environ 4 mois. Elle permettait ainsi la mise en œuvre de projets d'améliorations effectives en détaillant, étape par étape, les opérations à réaliser. Le « Groupe Juran » comprenait environ 10 personnes provenant des différents services et départements, 2 animateurs et un parrain qui détenait le rôle de « facilitateur » dans la conduite du projet à traiter. Le Comité de Direction de l'UB (c'est-à-dire les Chefs de départements et de Services) fut le premier à suivre cette formation, à partir de mars 1986 (pour la petite histoire, il choisit de traiter l'épineux problèmes des grains en peinture…), puis ce furent les facilitateurs, enfin les cadres, techniciens, agents de maîtrise et régleurs. »

Guy Monteil : « Au total, 35 groupes Juran ont fonctionné. Cela montre bien qu'on est allé jusqu'au bout de la démarche. Un planning était établi pour l'année. Il y a donc eu 35 séances de restitution des résultats en fin de formation. Un point mérite d'être fortement souligné : le Directeur industriel, Michel Gornet, a participé à chacune de ces séances, sans la moindre exception. »

Michel Gornet : « Je me souviens d'un banquet de l'AGR, à Bruxelles, où cette action a valu à Billancourt un « oscar », celui de la persévérance. Au cours de l'année 1986, l'Usine de Billancourt a réalisé une percée en faisant évoluer l'AQR de l'Express de 100 à 113. En 1987, il fallait passer la vitesse supérieure, pour viser le niveau des meilleures usines Renault. Les actions étaient forcément de plus en plus diverses. Comment garder dans l'esprit de chacun la cohérence du programme ? En établissant les principes de façon claire et sur un support disponible pour tous et à tout moment : ce fut la Charte Qualité de l'UB. En donnant au programme un nom de baptême simple, suffisamment évocateur : ce fut ELAN, qui servit à identifier l'ensemble de notre plan Qualité. »

Guy Monteil : « L'article 6 de cette Charte Qualité témoigne bien de la volonté de la Direction :

« La Direction de l'UB s'engage :
- à soutenir son effort de formation de l'ensemble du personnel sur une période de 3 ans,
- à tout mettre en œuvre pour donner aux groupes d'actions prioritaires les moyens nécessaires,
- à s'assurer que la hiérarchie, dans ses actions, accorde une place prioritaire à la réalisation de ces objectifs. »

René Renon : « Nous avons vite senti le besoin de faire connaître les différents projets traités et d'informer l'ensemble du personnel (et même au-delà) de la démarche qualité en cours. Ce furent deux événements forts : les Conventions Qualité de décembre 1987, puis d'octobre 1988. Au premier étage du département 74 (IS 3), entre l'ancienne chaîne de la Renault 4 et celle de l'Express, une véritable exposition permettait à chaque groupe de présenter ses travaux sur un stand. Anecdote : le Dr Juran, alors alerte octogénaire, se trouvait à Stockholm fin 1988. Contacté il avait accepté de venir participer à notre Convention. Un grand honneur ! Nous avions préparé pour lui un « espace Juran » pour l'accueillir. Hélas, une grève au Mans, nous privant de trains AV et AR, contraignit à l'arrêt de la production et au report de la manifestation. Après, le Professeur n'était plus disponible… »

René Luchon : « Cette Formation Juran a eu un impact considérable



sur la motivation des chefs d'équipe et des régleurs. Voilà des gens auprès de qui jamais personne ne s'était informé afin de connaître leur point de vue sur le niveau de la qualité fournie dans le secteur dont il avait la responsabilité. La seule information qu'il avait se résumait par : "nous avons encore eu des reproches sur le boulot de tes gars ". Puis un jour quelqu'un leur dit : « nous allons vous apprendre comment traiter en groupe les problèmes de qualité qui vous préoccupent.

Nous allons vous fournir, avec le mode d'emploi, les outils qui vous permettront de résoudre, d'identifier et d'expliquer les causes de ces défauts. Ces outils s'appellent : brainstorming, diagramme de Pareto, arbre des causes, etc.…En utilisant ces outils, vous allez ensemble choisir un problème qualité et le résoudre. Et dans l'immense majorité des cas le groupe a résolu le problème et l'a expliqué aisément le jour de la présentation.

Dans le même temps la qualité fournie par Billancourt a fait un bon spectaculaire, pour atteindre un AQR de 140 ».



Au cours d'une Convention Qualité, le Directeur Qualité de Renault, Pierre Jocou, entouré de René Renon et de Guy Monteil.